

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**“RECURSOS HUMANOS”**

**PLANEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y  
FOMENTACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS-  
PRÁCTICOS DE LOS EMPLEADOS EN LA INDUSTRIA DEL  
CORREO AÉREO.**

**TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**ANA LUISA JUÁREZ BARRIGA**

**ASESOR: LIC. ERNESTO HERRERA MOLINA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO**

**2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTORA DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES  
AT'N: Q. Mayra del Carmen García Mijares  
Jefa del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 19 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Planeación de los Programas de Capacitación y fomentación  
de los conocimientos teóricos-prácticos de los empleados-  
en la industria de correo aéreo  
que presenta la pasante: Ana Luisa Juárez Barriga  
con número de cuenta: 09212769-2 para obtener el TITULO de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

ATENTAMENTE.  
"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 18 de Abril de 2006

PRESIDENTE	MCE. Araceli Georgina Campos Carreón	
VOCAL	L.M. Ernesto Herrera Molina	
SECRETARIO	L.S. Dulce Ma. Ligia Malo Ortega	
PRIMER SUPLENTE	L.A. Ma. Luisa Córdova Muñoz	
SEGUNDO SUPLENTE	L.C. Verence Trujillo Albarrán	

## **AGRADECIMIENTOS.**

**A DIOS:**

**POR HABERME PERMITIDO EXISTIR.**

**A MIS PADRES ROBERTO Y MARIA:**

**POR TODO EL APOYO QUE  
SIEMPRE  
ME HAN BRINDADO, POR ESTAR  
CON  
MIGO EN LAS BUENAS Y EN LAS  
MALAS, POR SER MIS PADRES.**

**A MI ESPOSO CHRISTIAN:**

**POR ESTAR A MI LADO, POR TU  
COMPRESIÓN, POR APOYARME  
EN ESTA ETAPA DE MÍ  
DESARROLLO PROFESIONAL.**

**A MI HIJO ALAN:**

**POR SER PARTE DE MI VIDA, MI  
MOTOR PARA LOGRAR UNA META  
MÁS, POR TODOS LOS MOMENTOS  
INOLVIDABLES QUE HEMOS  
PASADO JUNTOS.**

**A LA UNIVERSIDAD:**

**POR SER UN GRAN  
INSTRUMENTO DE  
APRENDIZAJE PARA TODO  
AQUEL QUE TIENE LA  
OPORTUNIDAD DE  
PERTENECER A TI.**

## ÍNDICE

	pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	7
<b>Capítulo 1 PLANEACIÓN</b>	8
1.1 Naturaleza de la Planeación	8
1.2 Concepto de la Planeación	10
1.2.1 Componentes de la Planeación	11
1.3 Principios de la Planeación	12
1.4 Importancia de la Planeación	13
1.5 Proceso Administrativo (Concepto)	14
1.6 La Planeación en el Proceso Administrativo	16
1.7 Plan Maestro de la Empresa	17
1.7.1 Necesidades del Plan	18
1.7.2 Implementación y/o establecimiento de Planes y Programas	19
1.7.3 Tiempo y Planeación	19
<b>Capítulo 2 CAPACITACIÓN</b>	20
2.1 Naturaleza de la Capacitación	20
2.2 Concepto de Capacitación	21
2.3 Objetivos de la Capacitación	22
2.4 Importancia de la Capacitación	24
2.5 Beneficios de la Capacitación	25
2.5.1 En las Organizaciones	25
2.5.2 Al individuo repercutiendo favorablemente en la organización	26

		pág.
2.5.3	En Relaciones Humanas, Internas, Externas y Adopción de Políticas	26
2.6	Técnicas de Capacitación y Desarrollo	27
2.6.1	Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo	28
2.6.2	Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo	31
<b>Capítulo 3</b>	<b>ENSEÑANZA-APRENDIZAJE</b>	<b>36</b>
3.1	Naturaleza del Aprendizaje	36
3.2	Concepto de Aprendizaje	37
3.3	Teorías del Aprendizaje	38
3.3.1	Asociacionista	38
3.3.2	Cognoscitiva	39
3.3.3	Humanística	40
3.4	Principios del Aprendizaje	41
3.4.1	Otros principios del Aprendizaje	42
3.5	Cambios de Comportamiento	43
3.6	Ciclo de Entrenamiento	45
3.7	Competencia Laboral	47
<b>Capítulo 4</b>	<b>CASO PRÁCTICO</b>	<b>49</b>
4.1	Antecedentes	49
4.2	Factores que necesita la empresa de Correo-Aéreo	54
4.3	Objetivos Organizacionales	55
4.4	Junta Informativa	57
4.5	Formatos necesarios para desarrollar el programa de Capacitación	58
4.5.1	Programa de cursos	58

	pág.	
4.5.2	Desarrollo de Cursos de Capacitación	59
4.5.3	Lista de Asistencia	60
4.6	Programa de Puntaje	63
4.6.1	Evaluación del curso por participante	64
4.6.3	Reporte del instructor sobre el curso	65
<b>Conclusiones</b>		66
<b>Bibliografía</b>		68
<b>Anexo</b>		70

## **INTRODUCCIÓN.**

En este trabajo de tesis se pretende contemplar la revisión, integración y actualización de planes y programas, en los que se darán a conocer diversos aspectos para ampliar el conocimiento sobre lo que es necesario para planear programas de capacitación.

En una organización como en la vida diaria siempre surgen problemas, para lo cual es indispensable el seguimiento de un proceso o una serie de actividades, de los cuales con una adecuada planificación, nos llevará al resultado esperado, ayudándonos de ciertas técnicas, métodos, etc., facilitando el trabajo.

Para la elaboración de este trabajo de Tesis, se consideran cuatro capítulos. En el capítulo uno, se busca que el lector comprenda algunos aspectos esenciales de la Planeación. El anticiparse a hechos futuros y situaciones actuales que presenten alternativas para tomar decisiones. El comparar conceptos, tener conocimiento de los componentes, conocer los principios y la importancia de la planeación. Otro aspecto importante es el Proceso Administrativo y por último se hablará de los puntos importantes del Plan Maestro.

El capítulo dos nos maneja lo relacionado con la capacitación, desde el concepto, objetivos, importancia, beneficios de la organización así como en los individuos y las diversas técnicas de capacitación (dentro y fuera del lugar de trabajo).

El capítulo tres se refiere a la Enseñanza-Aprendizaje, donde veremos desde el surgimiento, concepto, las diversas teorías, sus principios, cambios de comportamiento, el ciclo de entrenamiento y la competencia laboral.

El capítulo cuatro hace referencia a la aplicación de los capítulos anteriores enfocado al problema de falta de planeación en los programas de capacitación de Aeromexpress.

# CAPÍTULO 1

## PLANEACIÓN

### 1.1 NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN

Es necesario considerar lo siguiente para entender la planeación:

Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa y de la toma de decisiones

“La planeación es algo que se hace, antes de efectuar una acción, es decir, una *toma de decisiones anticipada*. Es necesaria la planeación cuando se tiene un proyecto a futuro en el cual se requieren una serie de decisiones interdependientes.”<sup>1</sup>

La planeación tiene más relación con el control, porque la acción planificada no puede ser eficiente si el control no mantiene a los subordinados en la dirección adecuada mediante la corrección de las desviaciones de los planes.

La planeación persigue eficiencia en los planes. Un plan eficiente es aquel que logra alcanzar los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con bajos costos.

La planeación es la anticipación a los hechos futuros, también sobre situaciones actuales que presentan alternativas para la toma de decisiones.

Existen diversos enfoques respecto a lo que significa esta forma de prevenir el futuro, lo relevante del fenómeno es que existe una comprensión generalizada respecto a los actos planeados, al objetivo o la empresa antes y

---

<sup>1</sup> Russell L., Ackoff, “Un Proceso de Planeación de Empresas”. Limusa, México, 1ra. Ed. 1972, 8va Reimp. 1990, p. 14

después de su estructuración lo que conduce positivamente a la obtención de resultados.

La planeación como una función administrativa, resulta una de las actividades más importantes a realizar por el administrador, el no prever puede resultar desastroso, la planeación es una herramienta importante que permite prever lo cual ayuda al administrador. Una forma simple de entender la actividad del planificador es presentar un esquema bajo el cual éste pueda desarrollar sus actividades.

## 1.2 CONCEPTO DE LA PLANEACIÓN

A continuación se mencionan algunos conceptos:

“La planeación es el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de las metas y actividades que un individuo, grupo, unidad u organización perseguirán. Proporciona a las personas y unidades de trabajo un mapa claro a seguir en sus actividades futuras.”<sup>2</sup>

“*George R. Terry*. La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de premisas respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen sean necesarios para alcanzar los resultados deseados.

*Ernest Dale*. Determinación del conjunto de objetivos por obtenerse en el futuro y el de los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

*Joseph L. Massie*. Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos”<sup>3</sup>

Es la formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en que deben ejecutarse; el cálculo de los recursos que se utilizarán (presupuestos) para generar los productos y/o servicios de la misma, y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos.

---

<sup>2</sup> Bateman S. Thomas, Scott A. Snell, “Administración una ventaja competitiva” McGraw-Hill, México, 4ª Ed. 2004.

<sup>3</sup> [www.itp.edo.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_1.htm](http://www.itp.edo.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm)

En pocas palabras la planeación es definir los objetivos y determinar los medios para alcanzarlos; es armonizar actividades con tiempo y recursos.

### 1.2.1 COMPONENTES DE LA PLANEACIÓN

Una vez definida la planeación, necesitamos conocer el “QUE” de las actividades, es decir, “que se va a hacer”, posteriormente “en donde se va a hacer” y, por último, “cuando se va hacer”. En cuanto al tiempo surge una clasificación; si es a corto o a largo plazo.

“Lo anterior lo sistematizamos a través de lo que llamamos componentes de la planeación, siendo los siguientes:”<sup>4</sup>



Estos componentes son utilizados como herramientas para generar un patrón de operación, según sean las necesidades de la empresa.

---

<sup>4</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, “Administración Pensamiento proceso, estrategia y vanguardia”. McGraw-Hill, 1ª Ed., México, 2002, p. 226.

“Cada uno de estos componentes son una parte importante para planear, los **objetivos** desarrollan metas y definición de acciones; Las **políticas** unifican las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos; los **procedimientos** son repetitivos, operaciones continuas y tienen una secuencia preestablecida; los **programas** determinan el tiempo que ha de utilizarse para realizar un proyecto, un proceso; “los **pronósticos** estiman que hace la organización hacia eventos futuros; los **presupuestos** establecen planes cuantitativos, generalmente monetarios de la obtención y aplicación de recursos organizacionales a un periodo determinado”<sup>5</sup>

### 1.3 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

“Los principios son un factor importante para poder aplicar cada uno de los elementos que lo forman; ayudan en la elaboración de los planes.”<sup>6</sup> “Son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta a observarse en la acción administrativa”<sup>7</sup>. Siendo los siguientes:

1. Principio de la unidad. Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección. “Debe existir un plan para cada tarea y el conjunto de estos deben de coordinarse e integrarse en forma tal que pueda decirse que existe un solo plan general”.<sup>8</sup>

2. Principio de la precisión. Es necesario que los planes se preparen con la mayor certeza posible y no con afirmaciones vagas o generales.

---

<sup>5</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, “Introducción a la Administración. Un enfoque teórico-práctico”, McGraw-Hill, México, 1994

<sup>6</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, “Administración Pensamiento proceso, estrategia y vanguardia”. McGraw-Hill, 1ª Ed., México, 2002, p. 223

<sup>7</sup> [www.itp.edo.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_1.htm](http://www.itp.edo.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm)

<sup>8</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, “Administración Pensamiento proceso, estrategia y vanguardia”. McGraw-Hill, 1ª Ed., México, 2002, p .223

3. Principio de la flexibilidad. Todo plan debe dejar un margen para cambios que surjan en él. Por lo tanto, todo plan preciso debe prever, en lo posible, los cambios principales que pueden ocurrir

4. Principio de compromiso. La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión. Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

5. Principio de factibilidad. Todo plan debe prepararse considerando la viabilidad de los resultados.

#### **1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN**

James F. Stoner planear es tan importante como organizar, dirigir o controlar, porque la eficiencia no se logra con la improvisación y, si administrar es “hacer a través de otros” necesitamos primero hacer planes sobre la forma como esa acción se habrá de coordinar.

El objetivo no se logra si los planes no lo detallan para ser alcanzado. Todo control sería poco efectivo si no se comparara con un plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.

Planear es tan importante como:

- a) Hacer posible la utilización de actividades en forma ordenada y con un propósito. Todos los esfuerzos van dirigidos hacia los resultados que se desean y se obtiene con ello una eficiente sucesión de ellos.

- b) Se disminuye la condición insegura de enfocar y ejecutar el trabajo.
- c) Las actividades se coordinan de tal manera que se consigue la integración de una gran fuerza, moviéndose armoniosamente hacia la meta predeterminada.
- d) Se reduce el trabajo improductivo.
- e) Se reducen los costos y se estabiliza la empresa.

La planeación es esencial, pero existen limitaciones prácticas para su uso; una de ellas consiste en que en muchas ocasiones no le es posible contar con datos precisos con relación al futuro y, tampoco el gerente puede pronosticar lo que sucederá en lo futuro y solo mediante correcciones posteriores podrá acercarse a la premisa establecida.

### **1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO (Concepto)**

Son muchos los autores que conceptúan al Proceso administrativo, ya que es la corriente administrativa más difundida. A continuación se muestra un comparativo de autores.

#### Harold Koontz.

Selección de misión y objetivos, acciones necesarias para cumplirlos; Toma de decisiones; Elección de cursos futuros de acción.

#### George R. Terry.

Determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse. ¿Qué se necesita?, ¿Qué cursos de acción deben adoptarse?, ¿Cómo y cuándo realizarlos?

#### James F. Stoner

Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuados para alcanzarlas.

### Agustín Reyes Ponce

Fijar cursos de acción a seguirse, estableciendo principios que los orienten. Fijar la secuencia de operaciones para realizarlos, determinar tiempos y números necesarios para ello.

### Isaac Guzmán Valdivia

Señalar los objetivos que se persiguen, dictar las políticas que orientan el criterio de los subordinados, escoger los procedimientos que deberán aplicarse y elaborar los programas a corto y largo plazo.

### José A. Fernández Arena

En la planeación se definen los problemas a resolver, se analizan las experiencias pasadas, se esbozan planes y programas a realizar.

### David R. Hampton

Determinar ambiciones a corto y largo plazo. Definir métodos de realización.”<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, “Administración Pensamiento proceso, estrategia y vanguardia”. McGraw-Hill, 1ª Ed., México, 2002, pp. 198-199.

## 1.6 LA PLANEACIÓN EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El autor Hernández y Rodríguez Sergio en su libro titulado *Administración Pensamiento, proceso, estrategia, vanguardia* señala que la administración es un sistema, en tanto que el funcionamiento de una organización cuenta con objetivos, metas acordes con sus recursos y planes que actúan en forma continua y cíclica para generar productos o servicios que, al ser consumido, satisfacen las necesidades del usuario a través de una retribución económica. Esto le permite a la empresa retroalimentar su proceso y expandir su desarrollo, teniendo como consecuencia que el usuario satisfecho retroalimenta a la organización para su mejoramiento.

Al reconocer a la empresa como un sistema universal, se puede prever su funcionamiento; al preverlo, es posible planificarlo y organizarlo. Una vez planeada la empresa, es factible dirigir y controlar.

La organización busca obtener una serie de objetivos para los cuales es necesario coordinar los recursos con que cuenta y así planear el futuro, es una función total en el proceso administrativo. La planeación es básica para las otras funciones administrativas, por ejemplo, para la organización, sin la planeación no habrá nada que organizar (dado que no hay nada planeado), así, nadie puede dirigir ni controlar algo que no existe.

La planeación es una función primordial de la dirección. Sin embargo, en muchas ocasiones se le subestima y es común creer que corresponde solamente a ejecutivos de alto nivel, lo cual no es correcto, en virtud de que existe tanto en los niveles altos como en los inferiores de la empresa.

## 1.7 PLAN MAESTRO DE LA EMPRESA

El Plan Maestro es un documento en el cual se concentran todos los planes o actividades programadas de la empresa. Es una herramienta de control que describe y define todas las características particulares de los planes y programas en él contenido. El Plan Maestro es un documento informativo que presenta un panorama global de las actividades de la empresa a la alta dirección.

Las características básicas del Plan Maestro que lo identifican con sus metas y objetivos son:

- a) El tener una relación general de los planes y programas específicos, los objetivos y metas que pretenden alcanzar, los requisitos, necesidades y características de cada uno de ellos.
- b) Fijará las fechas y las formas de control, análisis, discusión, aprobación, aplicación e implementación de cada uno de los planes en particular.
- c) La relación de los recursos técnicos, humanos y financieros con que cuenta la empresa.

“Con el objeto de hacer una diferenciación o una identificación, se hace necesario, dotar de un nombre a cada plan. Asimismo, como los objetos y características pueden ser coincidentes o similares, se requiere que cada plan o programa lleve sus propios objetivos y su particular descripción.

- a) Nombre del Plan
- b) Objetivo del Plan
- c) Metas
- d) La característica del Plan”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> “Información Didáctica de Consulta”. N° 85. Año XII. 2ª Época. 1999.

Además de una implementación y supervisión, el Plan tomará las totalidades del tiempo estimado de todos los programas específicos para determinar la amplitud general.

La formulación de fechas y límites permite que se determine, en forma mas adecuada, las necesidades de financiamiento.

Todo esto adecuándolo al departamento de Ingresos, para el cual se está desarrollando este trabajo de Tesis.

### **1.7.1 Necesidades del Plan Maestro**

Con base en las características que se observan en los planes particulares, se requiere precisar lo siguiente:

- a) Administración del plan o programa de capacitación
- b) Un programa de cursos
- c) Supervisión general o directa
- d) Reportes de avance
- e) Organización del personal administrativo, de supervisión y operativo

Esto es necesario ya que cada plan en lo particular requiere de apoyos, debido a necesidades especiales que lo pueden hacer diferente dependiendo del caso que se presente.

## 1.7.2 Implementación y/o establecimiento de Planes y Programas

La implementación, como un sistema que implica la retroalimentación de datos, supervisión, políticas o estrategias, debe estar estructurada lo más adecuadamente posible. Por otra parte, un efecto directo de la planificación es que promueve una secuencia de planes de tal forma que, si esta continuidad es observada en la empresa, se debe estar preparado para resolver la etapa que se analiza en esta sección

## 1.7.3 Tiempo y Planeación

La planeación incluye el uso de políticas y procedimientos, puesto que éstos ayudan a efectuar el trabajo que se pretende. Aunque en la planeación interviene en muchas ocasiones la vida afectiva del individuo, es importante mantener en equilibrio los diversos planes de una empresa.

“El tiempo es un factor esencial de un plan. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuando y dentro de que límites de tiempo deben efectuarse las actividades. El curso completo de acción puede determinarse por la necesidad de llevar a cabo un trabajo en un plazo definido”<sup>11</sup>. Al hablar de tiempo en la planeación, tampoco debemos olvidar que esta se divide en corto, mediano y largo plazo.

- “La planeación a corto plazo generalmente es de un año
- La planeación a mediano plazo es de uno a tres años
- La planeación a largo plazo es de mas de tres años”<sup>12</sup>

La planeación debe ser dinámica, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

---

<sup>11</sup> Rusell J. P., “El Plan Maestro de la Calidad”.Panorama. 1ª Ed., México, 1998.

<sup>12</sup> Hernández y Rodríguez Sergio, “Administración, Pensamiento proceso, estrategia y vanguardia”. McGraw-Hill, 1ª Ed., México, 2002, p. 225

## CAPÍTULO 2

### CAPACITACIÓN

#### 2.1 Naturaleza de la Capacitación

Por lo general la Capacitación denota objetivos a corto plazo relacionados directamente con aspectos específicos del trabajo. La Capacitación solo debe tener un propósito general, que consiste en permitir que el trabajo se pueda realizar de modo efectivo en la organización como un todo, por los subgrupos que lo componen obteniendo:

- a) El logro de objetivos
- b) La cohesión de la organización o subgrupos
- c) Relación con otros grupos o elementos en el ambiente organizacional, los empleados individuales obtienen:
  - 1. Logro de los objetivos de producción
  - 2. Relaciones con colegas y la organización como un todo
  - 3. Desarrollo personal

Para la realización del trabajo efectivo se requiere la aplicación en la práctica de conocimientos, habilidades y actitudes específicas. “Cubriendo las habilidades esenciales de interacción que requiere el capacitador, crea asociaciones de aprendizaje, proyecta lecciones, controla a grupos de adiestramiento, analiza a los capacitados y establece credibilidad. Proporciona una perspectiva, una metodología y una razón de ser al papel del adiestramiento en la organización”<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Garry Mitchell..” Manual del Capacitador”.Iberoamerica. México. 1995. p. 1

La capacitación es una causa de la ausencia de equipo de trabajo en la labor práctica, a veces con beneficios dudosos en el mejoramiento del desempeño laboral.

## **2.2 Concepto de Capacitación**

Actualmente en los textos el concepto de capacitación esta siendo manejado también por el de adiestramiento. En seguida se muestran algunos conceptos de diversos autores:

“Byars y Rue: “Es un proceso que se relaciona con el mejoramiento y crecimiento de las aptitudes de los individuos y de los grupos dentro de la organización”.

Reyes Ponce: “Consiste en dar al empleado elegido, la preparación teórica que requerirá para llenar su puesto con toda eficacia”.

A. F. Sikira: “El proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador o empleado, a incrementar sus conocimientos, destreza y habilidad para aumentar la eficiencia en la ejecución de sus tareas”.

Jaime A. Grados: "Es el proceso para enseñar a los empleados nuevos las habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo".<sup>14</sup>

La capacitación tiene como propósitos el maximizar la productividad y la producción; incrementar la satisfacción laboral, la motivación y la moral; desarrollar conciencia sobre la importancia de la seguridad en el trabajo; hacer el mejor uso de los recursos materiales, equipo y métodos disponibles.

---

<sup>14</sup> L.A. Rodríguez Valencia, Joaquín. “Administración Moderna de Personal”. ECAFSA. México. 2000. p. 243

“El entrenamiento es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos. En administración, el entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades”.<sup>15</sup>

### **2.3 Objetivos de la Capacitación**

Los objetivos son la razón de ser de la organización, es decir, expresiones claras de los propósitos. Deben expresarse en términos que puedan ser comprendidos por los participantes, a fin de que sepan lo que se espera de ellos. Estos objetivos deben exponerse por escrito, en términos de desarrollo de habilidades, conocimientos, comprensión, apreciación y actitudes. “Tienen como función seleccionar problemas, con esto se prevén los controles que debe contener el programa de capacitación para que lleguen a cumplirse tal como se planeó”.<sup>16</sup>

Un programa de capacitación bien planeado, ayuda al personal nuevo y al existente a identificarse con la organización y sus procedimientos, le da idea del significado del trabajo que va a realizar y con ello, le permite sobreponerse a los temores y ansiedades que siempre surgen en un trabajo nuevo.

Los objetivos de la capacitación buscan lograr la adaptación del personal, para el ejercicio de determinada función o ejecución de una tarea específica, en determinada organización.

---

<sup>15</sup> Shaun Tyson y Alfred Yorck, “Administración de Personal”, Trillas, México, pp.1989, 198

<sup>16</sup> A. Grados Jaime, “Capacitación y Desarrollo de personal”, Trillas, México, 1999, pp.31

Los principales objetivos de la capacitación son:

- “Incrementar la productividad.
- Promover la eficiencia del trabajador, sea obrero, empleado o funcionario.
- Proporcionar al trabajador una preparación, que le permita desempeñar puestos de mayor responsabilidad.
- Promover un ambiente de mayor seguridad en el empleo.
- Ayudar a desarrollar condiciones de trabajo más satisfactorias, mediante los intercambios personales surgidos con ocasión de la capacitación.
- Promover el mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos.
- Contribuir a reducir las quejas del personal y proporcionar una moral de trabajo más elevada.
- Facilita la supervisión del personal.
- Promover ascensos, sobre la base del mérito personal.
- Contribuir a la reducción del movimiento de personal, como renuncias.
- Contribuir a la reducción de los accidentes de trabajo.
- Contribuir a la reducción de los costos de operación.
- Promover el mejoramiento de las relaciones humanas, en la organización, y de la comunidad interna”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, “Administración Moderna de Personal”, ECAFSA, México, 2000, pp.245

## 2.4 Importancia de la Capacitación

La importancia de la capacitación de personal, no se puede subestimar. Con frecuencia, los directivos lo consideran un detalle que se favorece en tiempos de buena economía, pero rápidamente se reduce a eliminar cuando la economía es mala. Esta visión a corto plazo, con frecuencia ocasiona que las organizaciones sufran las consecuencias a largo plazo.

La importancia de la capacitación radica en que ésta:

- a) “Ayuda a la organización: Conduce a una mayor rentabilidad y/o actitudes hacia la orientación de los objetivos organizacionales.
- b) Ayuda al individuo. Mediante la capacitación y el desarrollo, se interiorizan y ponen en práctica las variables de motivación, realización, crecimiento y progreso.
- c) Ayuda a las relaciones humanas en el grupo de trabajo. Fomenta la cohesión en los grupos de trabajo, mediante la mejora de las comunicaciones entre grupos e individuos”.<sup>18</sup>

La capacitación es considerada una inversión que hace la organización en su personal. Esa inversión paga dividendos al patrón, a la organización y a los demás trabajadores.

---

<sup>18</sup> L:A: Rodríguez Valencia Joaquín, “Administración Moderna de Personal”, ECAFSA, México, 2000, p. 249.

## **2.5 Beneficios de la Capacitación**

En capacitación, planear es determinar qué hacer e implica tres momentos.

- “1. Detección de necesidades de capacitación (DNC). Se identifican las áreas de ineficiencia.
2. Establecimiento de objetivos. Seleccionan problemas.
3. Establecimiento de planes y programas. Establece las prioridades de capacitación, el contenido temático de cada curso, los materiales, los instructores y el presupuesto”.<sup>19</sup>

### **2.5.1 En las Organizaciones**

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Mejora la relación jefe -subordinado
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de políticas
- Proporciona información respecto a necesidades futuras a todo nivel
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Se promueve la comunicación a toda la organización

---

<sup>19</sup> A. Grados Jaime, “Capacitación y Desarrollo de personal”, Trillas, México, 1999, pp.31

- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

### **2.5.2 Al individuo repercutiendo favorablemente en la organización**

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

### **2.5.3. En Relaciones Humanas, Internas, Externas y adopción de Políticas**

- “Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella”.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> [www.gestioipolis.com./recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm](http://www.gestioipolis.com./recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm), “Capacitación y Desarrollo de Personal”

## 2.6 Técnicas de Capacitación y Desarrollo

Para tener una organización de alto rendimiento son necesarias las técnicas de capacitación. El éxito de las experiencias de aprendizaje de comportamiento depende de la selección de las técnicas apropiadas de capacitación mediante las que se pueden lograr nuevos comportamientos, de la motivación, para el cambio y de las habilidades que se puedan desarrollar para el mejoramiento.

“Las técnicas de aprendizaje no deben de ser consideradas como fines en sí mismas, sino como instrumentos o medios para beneficiar a los miembros y lograr los objetivos del grupo. Como dice Telen: ...una técnica no es por sí misma ni buena ni mala; pero puede ser aplicada eficazmente o desastrosamente....”<sup>21</sup>

Algunas técnicas han enfatizado la importancia de adquirir un nuevo comportamiento a través de oír o de observar las acciones de otros (mediante conferencias, películas y otras formas de observar). El aprendizaje ha apoyado el uso de técnicas de capacitación que permitan al sujeto beneficiarse de las experiencias de los demás y lograr cambios de comportamiento en base a sus propias experiencias.

Jaime A. Grados propone: Además propician el ejercicio de la reflexión, el espíritu crítico y la participación de todos los integrantes del grupo.

El capacitador debe conocer cada una de las técnicas siguientes, para poder seleccionar la más adecuada para cada caso.

---

<sup>21</sup> Grados A. Jaime, “Capacitación y Desarrollo de Personal”, Trillas, México, 1999, p.122

*Técnicas aplicadas en el lugar de trabajo.*

- Instrucción directa sobre el puesto
- Asignaciones o Tareas especiales
- Rotación de puestos
- Rotación experto -aprendiz

*Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo.*

- Conferencias
- Videos, películas, etc.
- Simulación de condiciones reales
- Actuación (Socio dramas)
- Estudio de Casos
- Lecturas, estudios individuales
- Enseñanza programada
- Laboratorios de sensibilización

### **2.6.1 Técnicas aplicadas en el sitio de trabajo.**

“Los métodos y técnicas en el puesto, pueden utilizarse para desarrollar una gama de comportamientos en el puesto. Tienden a ser confiables, porque implican relativamente pocos costos directos”.<sup>22</sup>

a) *Instrucción directa sobre el puesto.* Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea, básicamente para enseñar a empleados a desempeñar su puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, un supervisor o un compañero de trabajo; cuando se planea y se lleva a cabo de manera adecuada, este método incluye cinco etapas que se muestran a continuación. En la mayoría de los casos, el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

---

<sup>22</sup> L.A. Rodríguez Valencia Joaquín, “Administración Moderna de Personal”, ECAFSA, México, 2000, p.286

En este método se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él, destacando la importancia de la capacitación.
2. A continuación el capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar. De esta manera el empleado puede transferir sus conocimientos a su puesto.
3. Enseguida se pide al individuo en capacitación que imite el ejemplo provisto por el capacitador; las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Las continuas demostraciones proporcionan la ventaja de la repetición y la retroalimentación.
5. Finalmente se pide a la persona en capacitación que lleve a cabo el ejercicio o la labor de supervisión, aunque el supervisor puede efectuar verificaciones selectivas para detectar dudas y aspectos que se pueden mejorar.

b) *Asignaciones o tareas especiales.* Este método ha sido descrito, como el proceso de asignar que el desarrollo del empleado ocurra en las relaciones de cada día, entre el supervisor y el subordinado. Básicamente, en la instrucción el supervisor actúa en forma muy parecida a un tutor en un entorno académico. Su función es servir como un modelo favorable y facilita el proceso del aprendizaje, proporcionando orientación, ayuda, retroalimentación y refuerzo.

c) *Rotación de puestos.*- A fin de proporcionar a sus empleados experiencia en varios puestos. Algunas empresas alientan la rotación del personal de una a otra función; “hace pasar a los empleados de un puesto a otro para ampliar su experiencia. A menudo se necesita esta amplitud de conocimientos para desarrollar tareas de un nivel superior. Los programas de capacitación por rotación de puestos ayudan a los nuevos empleados a entender la diversidad de puestos dentro de su campo”.<sup>23</sup>

Un método común para el desarrollo del empleado, implica colocar a los aprendices en comités, proyectos o puestos especiales, por lo general sobre una base transitoria. Con frecuencia el propósito es, proporcionar al que se entrena una oportunidad para trabajar en problemas especiales a los cuales normalmente no habría de afrontar. Este método a menudo se combina con la instrucción.

Implica el traslado sistemático de quienes se entrenan, a través de un conjunto de puestos predeterminados, por lo general con el objeto de que se lleguen a conocer muchas partes de la organización, así como una variedad de áreas funcionales. Se pueden combinar con la instrucción en cada etapa.

Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa; además de proporcionar variedad en su labor diaria, esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, ausencias, renuncias, etc. Tanto la participación activa del empleado como el alto grado de transferible constituyen ventajas importantes de la rotación de puestos.

---

<sup>23</sup> Wayne Mondy, Robert M. Noe, “Administración de Recursos Humanos. Prentice Hall, México, 1997, p.248

En las técnicas de capacitación que utilizan una relación entre un "maestro" y un aprendiz se aprecian claras desventajas. en especial para el grupo de los trabajadores calificados. En esta relación se observan niveles muy altos de participación y transferencia al trabajo; la relación experto -aprendiz lleva claras ventajas en la retroalimentación, que se obtiene prácticamente de inmediato.

### **2.6.2 Técnicas aplicadas fuera del sitio de trabajo**

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares: Las conferencias, la exhibición de videos, películas, audiovisuales, etc. tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y la participación activa.

Conferencias: Permiten generalmente economía de tiempo así como de recursos; otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más considerables. Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencias y repetición que estas técnicas muestran, pueden mejorar mucho cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición.

“Es un enfoque de instrucción que se utiliza ampliamente para reunir individuos que comparten intereses comunes con el objeto de analizar y tratar de resolver problemas. Con frecuencia, el líder del grupo es el supervisor. El papel del líder del grupo es mantener la discusión centrada y evitar la tendencia a divagar de algunos individuos. Al analizarse los problemas, el líder escucha y permite que los miembros del grupo resuelvan sus propios problemas. Las personas ocupadas del método de conferencia, aunque están en capacitación, luchan por resolver problemas reales que enfrentan en sus actividades cotidianas”.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> Ibidem p.247

Audiovisuales: En muchas compañías se ha popularizado la práctica de exhibir un audiovisual en ocasiones especiales, como el primer contacto de un nuevo empleado con la organización, una convención de ventas o una celebración especial; otros se inclinan por películas, videos, expositores profesionales.

Simulación por computadora: Existe un método de capacitación, además que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta muy diferente de las otras: las simulaciones por computadora. Para objetivos de capacitación y desarrollo este método asume con frecuencia la forma de juegos. Los jugadores efectúan una decisión y la computadora determina el resultado que depende de su programación. Esta técnica se utiliza mucho para capacitar gerentes en la toma de decisiones, un campo en el que los procesos de aprendizaje por acierto y error resultan muy costosos.

Simulación de condiciones reales: A fin de evitar que la instrucción interfiriera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real. Ejemplo: bancos y grandes instalaciones hoteleras. Cuando se emplean estas técnicas, se proponen áreas especiales, dotadas de equipos similares a los que se utilizan en el trabajo. Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notables así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o sociodrama: La técnica de actuación o sociodrama obliga al capacitando a diseñar diversas identidades. Se puede pedir a un chofer de un camión que distribuye muebles, por ejemplo, que desempeñe el papel del despachador del almacén que le entrega la mercancía, y el despachador que asuma las funciones del chofer.

A continuación se les pide que lleven a cabo una actuación común en su labor diaria, como puede ser el envío de un juego de sala a un sector de la ciudad.

Es muy común que cada participante tienda a exponer la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse con la forma en que lo perciben sus compañeros de trabajo. Así mismo, esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Esta técnica se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan actualmente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad. La inclusión de otros principios de aprendizaje depende de la situación.

Una importantísima desviación de esa técnica ha conducido a sesiones en que los empleados practican habilidades especialmente importantes, como una entrevista de ventas, una sesión disciplinaria o una reunión durante la cual un supervisor debe motivar a sus subordinados. Como es obvio, la vida real no permite representaciones ni preparación de estos campos y los errores suelen ser muy costosos.

Estudio de casos: Mediante el estudio de una situación específica real o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable aprender en circunstancias análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas, así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejan las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia. Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada: Las materias de instrucción para el aprendizaje individual son de gran utilidad por ejemplo, en circunstancias de dispersión geográfica, o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación. Asimismo, estas técnicas se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca interacción.

En esta modalidad se pueden incluir los cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadoras.

Los fascículos de instrucción programada consisten por lo general en folletos con una serie de preguntas y respuestas. Después de leer y responder a una pregunta, el lector verifica su respuesta, si fue correcta, continúa. Si no, vuelve a revisar la teoría para descubrir la causa de su error.

Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia, tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización): La capacitación en laboratorios constituye una modalidad de la capacitación en grupo. “Se emplea en primer lugar para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo del conocimiento, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales.

Esta técnica se propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de psicología como moderador de estas sesiones”.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>, “Capacitación y Desarrollo de Personal”

El proceso se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición. Una forma común de capacitación en laboratorio se propone el desarrollo de la habilidad de percibir los sentimientos y las actitudes de las otras personas.

## CAPÍTULO 3

### ENSEÑANZA – APRENDIZAJE

#### 3.1 Naturaleza del Aprendizaje.

La Capacitación es un acto intencional de proporcionar los medios para hacer posible el *aprendizaje*. “El aprendizaje es la manifestación que surge del individuo como resultado de sus propios esfuerzos. La capacitación busca orientar esas “experiencias de aprendizaje” en sentido positivo y benéfico, complementarlas y reforzarlas con una actividad planeada, para que el personal de todos los niveles de la empresa pueda incrementar más rápidamente sus conocimientos y aquellas actitudes y habilidades, que los beneficiarán tanto a los empleados como a la propia organización”.<sup>26</sup>

Tenemos que un desarrollo del enfoque de sistemas en situaciones pedagógicas aplicado a la capacitación de un dirigente, nos permite ver los componentes de la capacitación, comprender la situación educativa que se presenta, analizar el proceso de enseñanza-aprendizaje en toda su dimensión, en sus múltiples y complejas relaciones con los diferentes elementos que la conforman.

El enfoque de un sistema proporciona conciencia de la complejidad de los problemas de aprendizaje, de percibir y evaluar la interacción entre los procesos y los niveles de responsabilidad y, por tanto, de actuar de manera creadora en la solución de los problemas.

---

<sup>26</sup> L.A. Rodríguez Valencia Joaquín, “Administración Moderna de Personal”. ECAFSA, México, 2000, p. 254

### 3.2 Concepto de Aprendizaje.

Idalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, 5ª Ed., 2000, dice que el *aprendizaje* es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida; se produce cuando se modifica el comportamiento de la persona, en respuesta a una experiencia anterior. Es un cambio o modificación permanente del comportamiento del individuo que toma como base su experiencia.

“El aprendizaje es una disciplina estricta que tiende a estar asociada con mayor conformidad, ansiedad, timidez y consentimiento”.<sup>27</sup>

El aprendizaje es un cambio del comportamiento, basado en la experiencia. “El aprendizaje es un factor fundamental del comportamiento humano ya que afecta poderosamente no solo la manera como las personas piensan, sienten y hacen, sino también sus creencias, valores y objetivos”.<sup>128</sup>

Jaime A. Grados en su libro “Capacitación y Desarrollo de Personal”, 1999, nos dice que el Aprendizaje es la acción destinada a desarrollar las habilidades y destrezas del trabajador, con el propósito de incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

---

<sup>27</sup> Wayne R. Mondy, Robert N. Noe, “Administración de Recursos Humanos”. Prentice may Hispanoamericana, México, 1997, p.235.

<sup>28</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>  
“Capacitación y Desarrollo de Personal”

### 3.3 Teorías del Aprendizaje

“El *aprender* significa un cambio con relación al estado anterior del individuo y este cambio puede producirse en: los conocimientos, la comprensión, los hábitos y las habilidades, los intereses, las aptitudes o la percepción”.<sup>29</sup>

Las teorías del aprendizaje son parte de la naturaleza del ser humano, así como lo es la creatividad. Enseguida se mencionan algunas de estas teorías que serán sumamente importantes para la realización del caso práctico que se realizará en este trabajo de tesis:

#### 3.3.1 Asociacionista

Garry menciona que el adiestramiento no ocurre en el vacío, nadie llega a una de sus sesiones con la mente vacía, en espera de llenarla. “Aprendemos al relacionar el material nuevo con lo que ya conocemos. Cuando no se logra el aprendizaje, se debe a que el estudiante no tenía referencias internas con las cuales asociar el material nuevo”.<sup>30</sup>

“Mednic y Malzman dicen que se establecen asociaciones entre dos temas que, aparentemente no tienen relación; se crean nuevas combinaciones que resultan útiles, mientras más alejados sean los elementos relacionados, mayor será la creatividad. E identifica tres tipos de asociaciones creativas”.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> L.A. Joaquín Rodríguez Valencia, “Administración Moderna de Personal”. ECAFSA, México, 2000, p.261

<sup>30</sup> Mitchell Garry, “Manual del Capacitador”. Iberoamericana, México, 1995, p. 26.

<sup>31</sup> <http://www.geocities.com/creanimate123>, Figueroa J. Silvia. “Teorías sobre la naturaleza de la Creatividad”.

1. Serendipity (Logro de asociaciones de forma casual).
2. Semejanza (Se reúnen palabras, sonidos estructuras u objetos y se asocian, esto es utilizado frecuentemente en la creatividad artística).
3. Mediación (Asociaciones entre símbolos que pueden conducir a nuevas ideas).

Deduciendo de acuerdo a lo anterior tenemos que para el logro del objetivo de este trabajo de tesis, el concepto de Mednic y Malzman es el más acertado, ya que busca ampliar la creatividad del individuo.

### **3.3.2 Cognoscitiva**

Los teóricos del campo cognoscitivo Jean Piaget, Benjamín Bloom, Ashael D. Woodruff y David P. Ausbel, se interesan en el desarrollo de habilidades, que permiten estudiar ideas, conceptos, vocabulario o hechos específicos básicos para lograr una ejecución efectiva.

Los principios que se aplican y que es necesario controlar en la instrucción y durante el proceso de aprendizaje, desde el punto de vista cognoscitivo son:

- ◆ Percepción. Es la forma de conocer la realidad (resolviendo problemas, escuchando, observando y atendiendo).
- ◆ Organización por configuraciones globales. Es el análisis que realiza el participante de cada elemento percibido, de las relaciones entre cada elemento, su ubicación y sus relaciones en una estructura global de hechos o conocimientos.

- ◆ **Comprensión.** Se da cuando el participante logre cambiar la forma y presentación de la información, interpretar, comparar y señalar contrastes.
- ◆ **Retroalimentación.** Es el conocimiento inmediato de si la ejecución fue buena o mala, con esto se pueden señalar y corregir errores.
- ◆ **Establecimiento de objetivos.** Es la motivación que se le da al participante en el momento que se le da a conocer la meta o situación final propuesta estimulando el interés.

### **3.3.3 Humanística**

“Los teóricos de esta teoría Abraham Maslow, C. Rogers y R. May, relacionan la creatividad con la personalidad. Ante un problema, el sujeto se motiva a nivel consciente y subconsciente hasta que surge algo nuevo. La creatividad debe generar productos observables y las relaciones sociales estimularán o bloquearán el desarrollo creativo.

Según Maslow es el acto creativo estimulante y gratificante, lo que estimula al sujeto a seguir siendo creativo; formulaba una especie de motivación del crecimiento, con lo cual quería representar que la necesidad de la autorrealización. [“tendencia a llegar a ser todo lo que es capaz de ser”] y otras necesidades de mas alto nivel eran primordiales, pero que podían traducirse en comportamiento solo después de que las necesidades de deficiencia hubieran sido satisfechas”.<sup>32</sup>

Esta teoría nos muestra la capacidad del hombre a la superación, con ciertos factores creativos, llevando a cabo un alto nivel motivacional y realizándolo en su vida diaria.

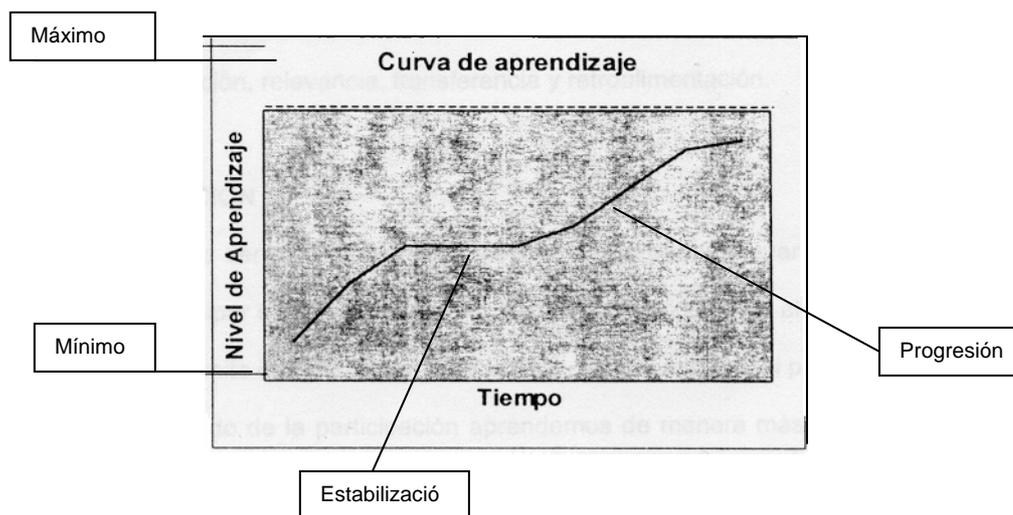
---

<sup>32</sup> <http://www.geocities.com/creanimate123>, Figueroa J. Silvia. “Teorías sobre la naturaleza de la Creatividad”.

### 3.4 Principios del Aprendizaje

El aprendizaje en si no es observable, son sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. Esta muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.



Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- Participación: El aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- Repetición: Es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.

- Relevancia: El aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- Transferencia: A mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- Retroalimentación: Proporciona a las personas que aprenden, información sobre su progreso.

### 3.4.1 Otros principios del aprendizaje

- ✘ El individuo debe acompañar los resultados de su desempeño.
- ✘ “El individuo aprende mejor cuando está motivado para aprender.
- ✘ El aprendizaje es profundamente influenciado por la recompensa y por el castigo.
- ✘ La distribución de los periodos de aprendizaje debe considerar la fatiga, la monotonía y los periodos adecuados para la asimilación de lo aprendido”.<sup>33</sup>
- ✘ “El ejercicio y la práctica muchas veces son indispensables para el aprendizaje y la retención de habilidades”.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Decenzo A. David, Robbins P. Stephen, “Administración de Recursos Humanos”. Limusa, México, 2001, p. 228

<sup>34</sup> <http://gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm>, “Capacitación y Desarrollo de Personal”.

✘ El aprendizaje eficiente depende de la utilización de técnicas adecuadas. Estas técnicas varían según el tipo de material que va a ser aprendido, van desde la presentación comprensiva hasta las técnicas de adquisición de habilidades motoras.

✘ El aprendizaje depende tanto de la actitud como de la aptitud y de las capacidades individuales.

Estos principios son de suma importancia en la capacitación del personal, tomando en cuenta la motivación y las técnicas para que el aprendizaje sea práctico y no aburrido, obteniendo resultados favorables en el desempeño laboral.

### **3.5 Cambios de Comportamiento.**

El contenido del entrenamiento y/o capacitación puede incluir cuatro tipos de comportamiento:

#### **1. Transmisión de información.**

El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo las informaciones son genéricas, referentes al trabajo: informaciones acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede incluir la transmisión de nuevos conocimientos y de un estilo de hacer las cosas.

## 2. “Desarrollo de habilidades.

Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras; se trata de un entrenamiento a menudo orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

## 3. Desarrollo o modificación de actitudes.

Por lo general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad del personal de gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y relaciones de las demás personas. También puede involucrar e implicar la adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios”.<sup>35</sup>

## 4. Desarrollo de conceptos.

El entrenamiento puede estar conducido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y de filosofías, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización.

Estos cuatro tipos de contenido del entrenamiento pueden ser utilizados por separado o en conjunto. En el caso de este trabajo de tesis es muy posible el uso de estos cambios de comportamiento en conjunto, buscando un mejor trabajo de capacitación a través de la práctica.

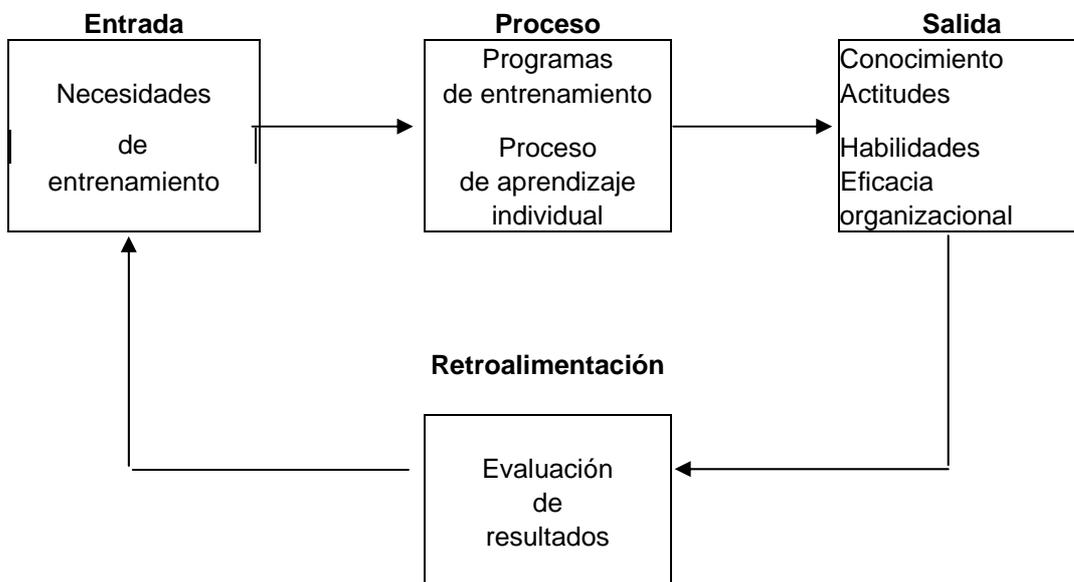
---

<sup>35</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill, 5ª Ed. México, 2000, pp.558-559.

### 3.6 Ciclo del Entrenamiento

Entrenamiento es el acto intencional de proporcionar los medios para posibilitar el aprendizaje. El aprendizaje es un fenómeno que surge dentro del individuo como resultado de sus mismos esfuerzos.

“El entrenamiento debe tratar de orientar las experiencias de aprendizaje hacia lo positivo y benéfico, y complementarlas y reforzarlas con actividades planeadas para que los individuos en todos los niveles de la empresa puedan adquirir conocimientos con mayor rapidez y desarrollar aquellas actitudes y habilidades que los beneficiarán a sí mismos, y a su empresa. Por consiguiente, el entrenamiento cubre una secuencia programada de eventos que pueden expresarse como un proceso continuo cuyo ciclo se renueva cada vez que se repite”.<sup>36</sup>



El entrenamiento como sistema.

<sup>36</sup> Chiavenato Idalberto, “Administración de Recursos Humanos”. McGraw-Hill, 5ª Ed. México, 2000, pp.560-561.

El proceso de entrenamiento se parece a un modelo de sistema abierto cuyos componentes son:

- ✘ *Entradas.* Individuos en entrenamiento, recursos empresariales, información, habilidades, etc.
- ✘ *Procesamiento u operación.* Proceso de aprendizaje individual, programa de entrenamiento, etc.
- ✘ *Salidas.* Personal habilitado, éxito o eficacia organizacional, etc
- ✘ *Retroalimentación.* Evaluación de los procedimientos y resultados del entrenamiento, a través de medios informales o investigaciones sistemáticas

En términos amplios, el entrenamiento implica un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Inventario de necesidades de entrenamiento (diagnóstico)
2. Programación del entrenamiento para atender las necesidades.
3. Implementación y ejecución.
4. Evaluación de resultados.

Estas cuatro etapas forman un proceso cíclico, del cual se espera que tenga un resultado efectivo en el sujeto, no solo en el desempeño de su trabajo, sino también en su vida diaria.

### **3.7 Competencia Laboral**

La autora Olga Benavides Espíndola en su libro "Competencias y Competitividad", de la editorial McGraw-Hill, México 2002, nos dice que los modelos de competencia se consideran como cualidades de las personas interrelacionadas, proyectándose en su comportamiento productivo. En otras palabras son comportamientos manifiestos en el desempeño laboral que permiten actuar eficazmente a las personas.

Abraham, Fraser y Heath (1988) afirman que la necesidad de cambio requiere sensibilidad a las influencias externas, habilidad para mover personal y perspicacia.

La tendencia a asociar aptitudes y competencia, en donde las aptitudes son parte de las competencias, reconocidas como el potencial que posee una persona y que no asegura un comportamiento productivo por sí mismo, ya que pueden desarrollarse o no en el mundo laboral, a diferencia de las competencias, que no sólo engloban las aptitudes, sino también los conocimientos, las destrezas, las emociones y los factores de la personalidad general, visibles en la práctica general.

El concepto que maneja la autora Olga Benavides es sumamente acertado, por lo que será de gran utilidad en este trabajo ya que considera al sujeto capaz de adaptarse a los cambios que se realicen en el lugar de trabajo.

Hay tres tipos de competencias laborales que serán explicadas a continuación, de las cuales como vaya trascurriendo este trabajo, se tomaran las adecuadas.

## 🚦 Tipos de Competencia Laboral

		<ul style="list-style-type: none"> <li>° Para desempeñar satisfactoriamente un empleo.</li> </ul>
1. Genéricas.	Son una serie de características por los individuos generalizándose en una empresa, entidad, consorcio o estado o sector en una empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Para un grupo de empleos.</li> <li>° Para ingresar o permanecer en una empresa, consorcio o sector.</li> </ul>
2. Laborales.	Es el conjunto de atributos personales visibles que aportan al trabajo logrado un desempeño idóneo y eficiente. Contando con cinco elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>° Conocimientos</li> <li>° Habilidades y destrezas</li> <li>° Autoconcepto</li> <li>° Rasgos y temperamento</li> <li>° Motivos y necesidades.</li> </ul>
3. Básicas. Hace referencia a tres grupos fundamentales:		<ul style="list-style-type: none"> <li>° Capacidad lectora</li> <li>° Escritura</li> <li>° Habilidades básicas</li> <li>° Aritmética y Matemáticas</li> <li>° Hablar y escuchar</li> <li>° Pensamiento creativo</li> <li>° Solución de problemas</li> <li>° Desarrollo del pensamiento</li> <li>° Toma de decisión</li> <li>° Asimilación y comprensión</li> <li>° Capacidad de aprender y razonar</li> <li>° Autorresponsabilidad</li> <li>° Autoestima</li> <li>° Sociabilidad</li> <li>° Autodirección e Integración</li> </ul>

Prácticamente estos tipos de competencia laboral se aplicarán en los cursos de capacitación, donde será necesario que el individuo logre un desempeño eficiente apoyado de su capacitador que será quien les ayude a comprender y aplicar los elementos que conforman estos tres tipos de competencia laboral.

## **CAPÍTULO 4**

### **CASO PRÁCTICO. “PLANEACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y FOMENTACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS-PRÁCTICOS DE LOS EMPLEADOS EN LA INDUSTRIA DE CORREO AÉREO”.**

#### **4.1 ANTECEDENTES**

Esta empresa inicia sus operaciones a mediados del año 1989 con el propósito de operar la carga aérea nacional en las panzas de los aviones.

En 1991 marca la consolidación de la empresa como el operador de carga aérea, con la operación en las panzas de los vuelos a todos sus destinos nacionales e internacionales.

A principios de 1993 se encomienda la operación de carga de Perú para lo cual se crea una subsidiaria. Ese mismo año comienza a operar la carga de Mexicana de aviación, logrando con esto posicionarse fuertemente en el mercado de la carga aérea nacional e internacional.

En 1994 se reciben los dos primeros aviones B727/200F. Donde su operación cubre parte del mercado que requiere de otros equipos de vuelo.

A lo largo de 1996 esta empresa de carga aérea retoma con personal propio la operación del manejo de la carga que tenía concesionada a lo largo y ancho del territorio nacional, lo que le permite iniciar un proceso de cambio para encarar el futuro de manera sólida y consistente, y para proporcionar la atención necesaria a los requerimientos de carga de los clientes en la Republica Mexicana, Norteamericana, Centro y Sudamérica, Europa y Asia.

Se tiene la misión de satisfacer las necesidades de operación de carga de las empresas integrantes en relación con la transportación integral de carga, prensa, correo, paquetería y mensajería entre México y el resto del mundo. Con una cultura de servicio enfocada al cliente y en el bienestar de los empleados, generar un rendimiento que justifique la continua inversión de los accionistas en el crecimiento de la empresa y contribuyendo al progreso del país.

Busca brindar servicios con una cultura de calidad total enfocada en el cliente, con toma de decisiones participativa y continuo trabajo en equipo. Se cuenta con apoyo tecnológico de vanguardia en los centros de distribución, alianzas estratégicas y convenios internacionales necesarios para alcanzar las metas.

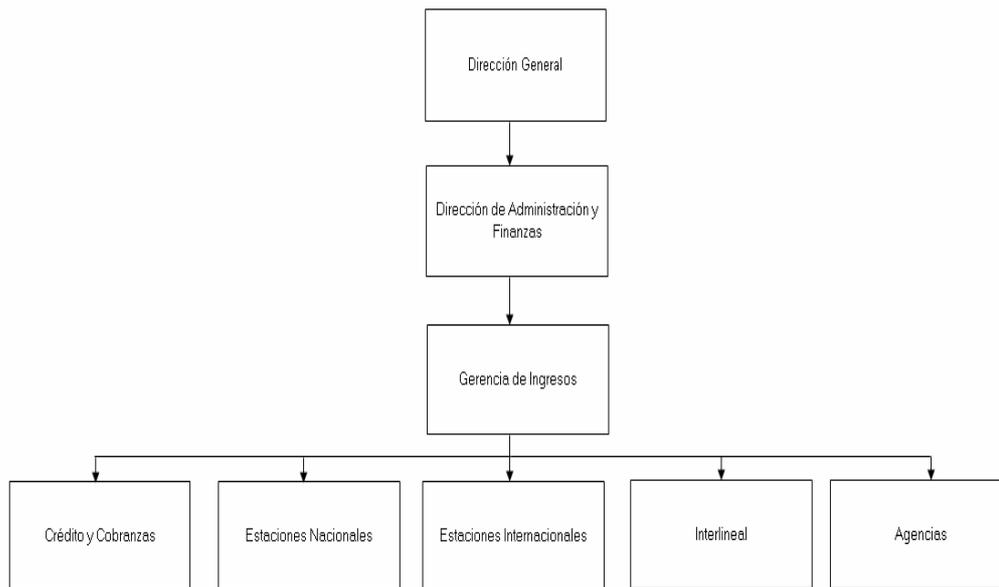
Mostrar rectitud en todas las acciones realizadas y los compromisos adquiridos, dentro y fuera de la compañía, así como en el cuidado de los productos de los clientes.

Asegurarse de que el personal tenga la oportunidad para crecer por méritos y desarrollar su potencial, proporcionando motivación, capacitación y reconocimiento necesario para que mejore constantemente su productividad y eficacia, así como buscando maneras de mejorar su calidad de vida. Promover y reconocer su espíritu emprendedor e innovador, haciéndole partícipe en la toma de decisiones.

Fomentar y reconocer la cooperación y trabajo en equipo del personal, tanto internamente como con clientes y proveedores; alcanzar el liderazgo, ser los mejores y más exitosos en todo lo que se hace, usando como medida la satisfacción de clientes y empleados, la rentabilidad y la participación en el mercado.

Este trabajo se enfoca en el **departamento de ingresos**, el cual ha presentado algunos problemas por la falta de planeación de los programas de capacitación, a los cuales trataremos de darle solución. A continuación se muestra el organigrama de la Dirección de Administración y finanzas.

**ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE INGRESOS**



En esta empresa de correo aéreo se ha presentado rotación de personal importante, como es el Director General, tales cambios son de aproximadamente dos años, estas se han dado por que ha habido una mejor propuesta. Del 2001-2003 se tenía como Director General al Ing. Jaime Ibáñez, el cual nunca tuvo comunicación con los empleados para conocer las necesidades, prometió cambios a través de un comunicado, los cuales no se dieron, tan solo un aumento del 3%, el cual no se ha vuelto a dar hasta la fecha.

Del 2003 hasta lo que va del presente año se encuentra el Lic. Juan Castillejos que a diferencia del Ing. Jaime Ibáñez, al tomar posesión del puesto, se reunió junto con el jefe del sindicato a los empleados a una plática en donde dio a conocer sus planes a futuro con la empresa, pidiendo confianza a los empleados y para escuchar las necesidades laborales de los empleados.

El Lic. Juan Castillejos, ha renovado contratos con las aerolíneas, ha dado a conocer la empresa a través de spot de publicidad para ampliar el mercado, se han estado renovando las instalaciones foráneas y sobre todo esta tratando los problemas internos de la empresa, a través de la comunicación con los jefes de cada departamento.

Con la renovación de los contratos se está logrando una ganancia monetaria con lo cual se espera que se llegue a dar un aumento para que sirva como aliciente a los empleados.

En el Reglamento Interior de Trabajo se hace referencia a *proporcionar motivación, capacitación y reconocimiento necesario para que mejore constantemente su productividad y eficacia*, en los Capítulos cinco Artículo nueve, punto 6; y Capítulo seis Artículo diez, punto 15 y 18, que se mencionan a continuación.

**En el capítulo cinco. Obligaciones de la empresa:**

**6.** Durante los procesos de inducción o familiarización de los empleados de nuevo ingreso o de aquellos empleados que ascienden de puesto, instruirlos debidamente en relación a las labores correspondientes....

**Obligaciones de los empleados:**

**15.** Participar en las campañas de adiestramiento y asistir a los programas de capacitación que se les programen...

**18.** Presentar las evaluaciones teórico-prácticas necesarias para la certificación de conocimientos y habilidades para su ingreso o permanencia a la empresa.

Además que en el Art. 153 A de la Ley Federal del Trabajo dice. Todo el trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y conformidad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores...

Art. 143 Q. Los planes y programas... deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I. Referirse a periodos no mayores de cuatro años;
- II. Comprender todos los puestos y niveles existentes de la empresa;
- III. Precisar las etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores de la empresa;

## 4.2 FACTORES QUE NECESITA LA EMPRESA DE CORREO-AÉREO.

En esta empresa de correo aéreo no se han considerado los factores que requiere el personal para un mejor funcionamiento de la empresa como son:

- ✘ Programa de Incentivos (aumento salarial, no existen premios de puntualidad ni de productividad por los altos ingresos obtenidos).
- ✘ Detectar las necesidades de Capacitación
- ✘ Capacitación.
- ✘ Control en la planeación.
- ✘ Entrenamiento que de resultados no solo laboralmente, también en la vida diaria del sujeto.
- ✘ Comunicación jefe-subordinado.

Anteponiendo en primer plano los objetivos que a lo largo de los temas anteriores se han expuesto y que sin ellos la empresa no tendrá sentido.

Establecer la Competencia Laboral en los empleados, como se muestra en el capítulo anterior, del cual se espera que con la aplicación de estos ayude a los empleados a sacar sus cualidades proyectándose en su comportamiento productivo.

Fomentar la participación de los empleados en la capacitación, dándoles a saber que el aprendizaje es una disciplina que se asocia con la conformidad, ansiedad, timidez y consentimiento, dándonos un efecto duradero en los resultados del desempeño laboral.

### **4.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.**

Toda organización está integrada por distintos departamentos y cada departamento tiene sus objetivos propios.

Los objetivos a cumplir del departamento de ingresos en términos generales son los siguientes:

1. Cumplir con la entrega de información a las estaciones a tiempo.
2. Manejar una imagen positiva de la empresa para asegurar al cliente.
3. Obtener la información veraz y oportuna del cobro de la carga.
4. Asegurarse que los montos de las facturas coincidan con el sistema.
5. Comprobar que los pagos se hagan a tiempo por ambas partes.
6. Saber distinguir que tipo de guía es la que se esta pagando para así hacer el cargo a la cuenta correspondiente.
  - a) Pagada en origen. Ésta es pagada en el lugar del que sale el embarque.
  - b) Al cobro. Ésta es pagada en el lugar en donde llega el embarque.
  - c) Crédito. Se les da a empresas afiliadas, dando un tiempo estipulado de acuerdo al contrato para efectuar el pago. Agencias, DHL, Coca Cola, El Universal, La Prensa, por mencionar algunas.

Además de pretender que con los cursos de capacitación se cumplan los objetivos organizacionales dándole un margen amplio de conocimiento y desarrollo personal de los empleados ayudándonos con el aprendizaje que recibirán, dotándolos de habilidades, cualidades, conocimientos, destrezas y autoestima.

Buscando que con la planeación del programa de cursos a nivel empresa se den mejores resultados en las actividades que se realizan y oportunidad de que el potencial de cada empleado sea desarrollado eficientemente con bases firmes.

Para llegar al cumplimiento de los objetivos se tuvo que revisar la visión y misión de Aeromexpress-cargo, llegando a la conclusión de que son compatibles con los objetivos organizacionales que se pretenden cumplir. Seguido de un Inventario de necesidades de entrenamiento que nos ayudará a detectar los problemas provocados por la carencia de entrenamiento, realizando un cuestionario personal, el cual se presenta al final del trabajo como Anexo 1.

Este cuestionario nos dará una visión de lo que es posible lograr con la capacitación para que el empleado logre “ser mejor” y como consecuencia el “hacer mejor”, logrando un futuro digno que lo coloque en una posición competitiva.

Por ello es necesario hacer modificaciones en la organización del trabajo, como serían la descentralización y formación de grupos de trabajo; nuevos sistemas de remuneración; adquisición de destrezas, habilidades y formación de competencia laboral; seguridad en el empleo y oportunidad de desarrollo dentro de la empresa. Logrando mejorar los resultados en las actividades que se realizan y con oportunidad de desarrollar el potencial de cada uno de los empleados.

#### **4.4 JUNTA INFORMATIVA.**

JUNTA INFORMATIVA PERSONAL DE NUEVO INGRESO Y YA EXISTENTE  
SALA DE JUNTAS 13:30 p.m.

En punto de las 13:30 horas, el personal de Recursos Humanos se dará cita en la Sala de Juntas para realizar su primera junta informativa.

Se presentó a los miembros del departamento de Recursos Humanos, al personal de nuevo ingreso y se mencionaron los cambios vigentes que se realizarán en la capacitación del personal de nuevo ingreso y ya existente respondiendo a las necesidades actuales de la organización.

Dentro del programa de actividades de la junta, se presentarán las preocupaciones, aspectos diferenciales, los avances que se han tenido en el año y los nuevos proyectos que se llevarán a cabo, partiendo de una planeación de los cursos de capacitación, para con esto atender las visibles necesidades de mejorar todos sus procesos con el fin de ser una mejor oferta para la sociedad. Como resultado de este esfuerzo, lograremos posicionarnos como una empresa con personal que responda a sus funciones hábilmente.

En materia de crecimiento, seguiremos trabajando para asegurar nuestra conformación como empresa de servicios, de carga y, sobretodo, con personal capacitado para resolver los inconvenientes que se presenten.

Finalizada la presentación, se realizará una dinámica cuyo objetivo será resaltar la importancia de la comunicación y del trabajo en equipo para la obtención de metas sensibilizándonos para trabajar conjunta y coordinadamente en lugar de individualmente.

## 4.5 FORMATOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.

### 4.5.1 Programa de Cursos.

Aquí se muestra lo que consideramos como una propuesta de programas de capacitación para el departamento de Ingresos.

Lo cual es resultado del esfuerzo por responder a las necesidades de aprendizaje de los empleados.

### Programa de Cursos para el mes de Enero.

TÍTULO DE CURSO	OBJETIVO	A QUIEN VA DIRIGIDO	DURACIÓN	REQUISITOS	INSTRUCTOR	PROCEDENCIA	EMPRESA O DEPARTAMENTO
Para alcanzar el éxito	Al terminar el curso el participante conocerá el manejo del Departamento de Ingresos y se identificará con los objetivos de la organización.	Personal de nuevo ingreso y personal ya existente	8 horas	Asistir 10 minutos antes de la hora de inicio	Angélica Flores Morales	Interno	Recursos Humanos
Trabajo en Equipo	Integrar a los participantes en grupos productivos dando como resultado que las funciones y operaciones sean óptimas	Personal de nuevo ingreso y personal ya existente	12 horas	Asistir 10 minutos antes de la hora de inicio	Rosa María Barreda Flores	Externo	Secretaría del Trabajo
Atención y servicio a Estaciones	Dar orientación a los participantes para que cuando se les requiera información por alguna estación se de la atención y servicio adecuado.	Personal de nuevo ingreso y personal ya existente	8 horas	Asistir 10 minutos antes de la hora de inicio	Sergio Delgado Vargas	Interno	Ingresos
Infocarga	Brindar a los clientes el servicio de transportación de carga, proporcionando la mejor atención.	Personal de nuevo ingreso y personal ya existente	20 horas	Asistir 10 minutos antes de la hora de inicio	José Luis Álvarez Navarrete	Interno	Ingresos

#### 4.5.2 Desarrollo de Cursos de Capacitación.

Con estos cursos se pretende cumplir con el ciclo de entrenamiento, que tiene como objetivo dar conocimientos, actitudes, habilidades y eficacia organizacional a los empleados, logrando una retroalimentación continua y un cambio de comportamiento.

#### Cursos para el mes de Enero

CURSO	FECHA		SESIONES	HORA	EMPLEADOS	LUGAR	INSTRUCTOR	EMPRESA O DEPARTAMENTO
	Inicio	Término						
Para alcanzar el Éxito	9	10	2	10:00 a 14:00	10	Sala de Capacitación	Angélica Flores Morales	Recursos Humanos
Trabajo en Equipo	11	13	3	10:00 a 14:00	10	Sala de Capacitación	Rosa Ma. Barreda Flores	Secretaría del Trabajo
Atención y servicio a Estaciones	16	17	2	10:00 a 14:00	10	Sala de Capacitación	Sergio Delgado Vargas	Ingresos
Infocarga	23	27	5	10:00 a 14:00	10	Sala de Capacitación	José Luis Álvarez Navarrete	Ingresos

### 4.5.3 Lista de Asistencia.

Se maneja el siguiente formato de asistencia para cada día. Para llevar el control de asistencia para que al término del curso sea comprobable y forme parte del programa de puntaje.

Fecha:

Nombre del Capacitador: **Angélica Flores Morales**

Curso: **Para alcanzar el Éxito**

No Empleado	Nombre	Departamento	Asistencia	Falta
1462158	Adolfo Torres	Ingresos		
5536864	Blanca Ramírez	Finanzas		
5546548	Desiree López	Ingresos		
3124495	Ramón Silva	Tarifas		
4766454	Bertha Solís	Contabilidad		
4679587	Josefina Sánchez	Ingresos		
5451239	Israel Díaz	Cobranza		
6498461	Manuel Rojas	Contabilidad		
6778655	Patricia Suaste	Ventas		
7598435	Alejandro Cervantes	Operaciones		

Fecha:

Nombre del Capacitador: **Rosa Ma. Barreda Flores**

Curso: **Trabajo en Equipo**

No Empleado	Nombre	Departamento	Asistencia	Falta
1462158	Adolfo Torres	Ingresos		
5536864	Blanca Ramírez	Finanzas		
5546548	Desiree López	Ingresos		
3124495	Ramón Silva	Tarifas		
4766454	Bertha Solís	Contabilidad		
4679587	Josefina Sánchez	Ingresos		
5451239	Israel Díaz	Cobranza		
6498461	Manuel Rojas	Contabilidad		
6778655	Patricia Suaste	Ventas		
7598435	Alejandro Cervantes	Operaciones		

Fecha:

Nombre del Capacitador: **Sergio Delgado Vargas**

Curso: **Atención y servicio a Estaciones**

<b>No Empleado</b>	<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>	<b>Asistencia</b>	<b>Falta</b>
1462158	Adolfo Torres	Ingresos		
5536864	Blanca Ramírez	Finanzas		
5546548	Desiree López	Ingresos		
3124495	Ramón Silva	Tarifas		
4766454	Bertha Solís	Contabilidad		
4679587	Josefina Sánchez	Ingresos		
5451239	Israel Díaz	Cobranza		
6498461	Manuel Rojas	Contabilidad		
6778655	Patricia Suaste	Ventas		
7598435	Alejandro Cervantes	Operaciones		

Fecha:

Nombre del Capacitador: **José Luis Álvarez Navarrete**

Curso: **Infocarga**

<b>No Empleado</b>	<b>Nombre</b>	<b>Departamento</b>	<b>Asistencia</b>	<b>Falta</b>
1462158	Adolfo Torres	Ingresos		
5536864	Blanca Ramírez	Finanzas		
5546548	Desiree López	Ingresos		
3124495	Ramón Silva	Tarifas		
4766454	Bertha Solís	Contabilidad		
4679587	Josefina Sánchez	Ingresos		
5451239	Israel Díaz	Cobranza		
6498461	Manuel Rojas	Contabilidad		
6778655	Patricia Suaste	Ventas		
7598435	Alejandro Cervantes	Operaciones		

Con estos formatos se espera llevar un registro de la inducción que se esta llevando acabo, logrando un alto proceso de aprendizaje tanto en el personal de nuevo ingreso como en el personal con mayor tiempo laborando, adquiriendo fundamentos teóricos-prácticos en las actividades dentro de la industria.

Cumplir con el mejoramiento en las actividades desempeñadas con una oportunidad de amplio desarrollo, seguir implementando los programas de capacitación, lo cual se deberá planear con el fin de llevar una actualización e ir cumpliendo con las necesidades que vayan aconteciendo.

Esperando resultados favorables en el ambiente organizacional, en el desempeño y en la planeación es necesario que los empleados tengan la oportunidad de crecer por meritos y desarrollar su potencial, proporcionándoles motivación, capacitación y reconocimiento para ir mejorando constantemente su productividad y eficacia, así como el ir buscando maneras de mejorar su calidad de vida, reconocer y promover el espíritu emprendedor e innovador, haciéndoles participe en la toma de decisiones; fomentar y reconocer la cooperación y trabajo en equipo; tener prioridades establecidas en los planes y la importancia de hacer las cosas antes y no después con el logro oportuno y eficiente de los objetivos de la empresa, departamentos y puestos.

#### 4.6 PROGRAMA DE PUNTAJE.

En este programa de puntaje manejaremos un rango por curso interno, en donde:

	Valor de puntos
<b>E</b> = excelente	15
<b>MB</b> = muy bien	10
<b>B</b> = bien	8
<b>R</b> = regular	6
<b>M</b> = malo	4
<b>P</b> = pésimo	2

Se pretende que se de una planeación de cursos cuatrimestral, para estimular los conocimientos y el ambiente laboral. Se debe presentar un informe para cada **curso interno**.

Para los cursos internos es necesaria una calificación mínima de **B = 8 puntos**, y para los **cursos externos** se tomara como puntaje **la asistencia** que tendrá un valor de 4 puntos, con esto se pretende lograr que los empleados asistan, participen, se estimulen, hagan un lugar placentero de trabajo, además que con esto comprobaremos la capacidad intelectual laboral del empleado, para valorar si es un elemento favorable para la empresa o la empresa prescindirá de sus servicios, o lo colocará en otra área en la que sea de mayor provecho, según sea el caso.

#### 4.6.1 Evaluación del curso por participante

CURSO	
INSTRUCTOR	
FECHA	

E = excelente	R = regular
MB = muy bien	M = malo
B = bien	P = pésimo

**Instrucciones:** Asigne una clave de evaluación a cada pregunta. Es importante que sea sincero en su opinión.

- Los objetivos del curso se cumplieron.
- El contenido de cada tema ayudó a mejorar mi desempeño.
- Los métodos de enseñanza beneficiaron la participación e integración del grupo.
- La duración del curso.
- La coordinación del curso.

**Sugerencias:**

---

---

---

---

---

#### 4.6.2 Reporte del instructor sobre el curso

CURSO	
INSTRUCTOR	
FECHA	

E = excelente	R = regular
MB = muy bien	M = malo
B = bien	P = pésimo

**Instrucciones:** Asigne la clave que más identifique a las siguientes preguntas.

- Aprendizaje logrado por los participantes.
- Integración del grupo.
- Participación.
- Duración del curso.
- Cumplimiento de trabajos.
- Responsabilidad individual y grupal.
- Motivación individual.

**Observaciones:**

---

---

---

---

---

## **CONCLUSIONES**

La planeación de cursos de capacitación es un procedimiento factible para tener un mejoramiento de los empleados en las actividades que desempeñan diariamente, con esto intentamos que se tenga oportunidad de desarrollo personal, que se cuente con las herramientas, conocimientos y habilidades. Ayudándonos de los cuestionarios aplicados y de un tests a los empleados, para medir el grado de necesidad de capacitación.

Pretendiendo obtener resultados favorables en la planeación de los cursos de capacitación, es necesario llevar a cabo lo que es planear (es la toma de decisiones a futuro de las actividades dependiendo de las necesidades que se le presenten a la empresa), para lograr nuestro objetivo.

Pretendiendo dar solución a la hipótesis a través de la planeación de un programa de capacitación que permita al personal contar con los conocimientos y habilidades para un mejor desempeño laboral, que es una opción favorable, ya que no cuentan actualmente con ningún tipo de capacitación los empleados, por lo que en este trabajo se esta proponiendo la planeación de cursos tres veces al año, para así mantener al personal actualizado y enseñándole que el trabajo en equipo favorece el desempeño tanto individual, como industrial.

Además de sugerir el estímulo a través de incentivos, para los cuales es requerido que el patrón tenga una mayor comunicación y disponibilidad para escuchar a sus subordinados para conocer cuales son las responsabilidades de cada uno, si son efectuadas correctamente, si es merecedor a un ascenso, a la remuneración económica o en su defecto el porque del mal desempeño del empleado, y con esto tener una plática con el gerente para tomar las decisiones pertinentes a cada caso presentado.

Con esto se creará un ambiente que invite a la eficiencia y la mejora continua, a través de una cultura de participación y trabajo en equipo, con lo que se estará en la disposición de asimilar fácilmente la planeación de los cursos, que serán necesarios para mantener en un buen nivel competitivo a la industria del correo aéreo.

La capacitación ayudará a hacer más eficiente la creatividad del personal, que se muestre en forma natural, permitiendo aportar sus ideas, debido a que son ellos los que mejor conocen sus necesidades de trabajo. Además de que se crea un impulso de mejorar continuamente, que no la aplicarán solo en relaciones laborales sino también se volverá una rutina normal en su vida cotidiana.

Es posible la realización de la planeación e implementación de los programas de capacitación, para mejorar el ambiente en la industria del correo aéreo.

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA.

Bateman S. Thomas, Scout A. Sell, "Administración una ventaja competitiva", McGraw-Hill, México, 4a Ed., 2004.

Chiavenato Adalberto, "Administración de Recursos Humanos". McGraw-Hill, 5ª. Ed., México, 2000.

Decenzo A. David, Robbins P. Stephen, "Administración de Recursos Humanos", Limusa, México, 2001.

Garry Mitchell, "Manual del Capacitador", Iberoamerica, México, 1995.

Grados A. Jaime, "Capacitación y Desarrollo de personal", Trillas, México, 1999.

Hernández y Rodríguez Sergio, "Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia", McGraw-Hill, 1ª Ed., México, 2002.

Hernández y Rodríguez Sergio, "Introducción a la Administración un enfoque teórico-práctico", McGraw-Hill, México, 1994.

Hernández y Rodríguez Sergio, Nicolás Ballesteros Inda, "Fundamentos de Administración", McGraw-Hill, México, 1992.

Rodríguez Valencia, Joaquín, "Administración Moderna de Personal", ECAFSA, México, 2000.

Sánchez Ambriz Gerardo, Ángeles Dauahare Marcela, "Tesis Profesional ¡Un Problema! ¡Una Hipótesis! ¡Una Solución!", 1ª Reimpresión, México, 2003.

Rusell J.P., "El Plan Maestro de Calidad", Panorama, 1ª Ed., México, 1998.

Rusell L. Ackoff, "Un Proceso de Planeación de Empresas", Limusa, México, 8va reimpresión, 1990.

Shaun Tyson y Alfred Yorck, "Administración de Personal", Trillas, México, 1998.

Wayne R. Mondy, Robert N. Noe, "Administración de Recursos Humanos", Prentice may, México, 1997.

Werther B. William Jr., "Administración de Personal y Recursos Humanos", McGraw-Hill, México, 2000.

Información Didáctica de Consulta No 85, Año XII, 2ª Época, México, 1999.

[www.geocities.com/creanimate](http://www.geocities.com/creanimate) 123, Figueroa J. Silva. "Teorías sobre la naturaleza de la Creatividad".

[www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestrategica.htm), "Capacitación y Desarrollo de Personal"

[www.itp.edo.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2\\_1.htm](http://www.itp.edo.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/tema2_1.htm)



